

「経営組織論」研究ノート(3)

岡 山 礼 子

目 次

1. 序
2. 管理論的組織論
3. 組織における人間行動への着目
 - a フォレットの組織分析(以上本紀要第8号)
 - b バーナード・サイモン・モデル(本紀要第9号)
 - c マーチ・サイモン・モデル(以下本号)
4. 結語:問題の所在

C マーチ・サイモン・モデル

マーチとサイモンの『組織論』James G. March and H.A. Simon, Organizations, 1958は、バーナード・サイモン・モデルの組織解析の視角をうけつぎ、その手法を精密化したもの、とみることができる。マーチ・サイモン・モデルのもつ問題点は、すでにそこに胚胎しているとわたくしには思われる。

組織解析の視角

マーチ・サイモン・モデルの基本的な視角は、すでにサイモンの『経営行動』の第2版の序文に明らかにされている。「すべての点で、意思決定の前提は、いまでも本書の初版を書いたときと同様に、人間行動の研究のための適切な単位であると思われる」「意思決定の前提の概念は……今日、われわれが非常に必要としているアラビア式記数法の提供を約束しているようにみえる」⁽¹⁾と。

サイモンは、「管理についての不変の『原理』をうちたてていく前提と

して、管理組織がどのようなものであり、どのように働くのかについて、正確に言葉で叙述できるようにしなければならない²⁾と願った。管理過程におけるそれぞれの成員の意思決定の問題は、「意思決定こそが管理の核心」であり、「管理の理論の用語は、人間の選択の論理と心理から導き出されなければならない」という確信によって提出されたのであった。かくして、サイモンにおいては、「管理の一般理論は、効果的な行為を保証する諸原理を含まねばならないのとまさに同じく、適正な意思決定を保証する組織の諸原理をも含んでいなければならない³⁾」ことになる。このようにしてサイモンは、“doing”の前提として“deciding”があり、この意思決定こそが行為を規制していくのだという観点から、管理過程における意思決定の究明という問題提起を行なったのであった。

したがって、サイモンの組織理論の中核をなしていくのは、組織内部での意思決定過程の究明である。そしてこのばあい主題は、「組織の内部に存在して、その成員の意思決定に影響を与え、それらの諸決定の間に調和をもたらし、そして、その諸決定が組織全体の目標と両立するように保障する機構の追求⁴⁾」であった。それゆえに、サイモンの組織理論は、その主観的な意図が奈辺にあらうとも、administrative mind を脱却していないのである。

たしかに、マーチとサイモンの『組織論』は、「社会科学者として、人間行動の解明に関心をもつ」とうたってはいる。「社会心理学者の観点から、われわれは、どんな影響力が個々の人間存在に衝撃をあたえ、人間存在がそれにどのように反応するかに関心がある⁵⁾」、かれらはそう書いている。しかし、この叙述が、組織における人間行動の一般的解明を、社会心理学の観点からにせよ、意味しているのだとしたら、かれらのその意図は成功していない。その意図が成功するためには、管理の要請する至上命令としての『合理化』に、かれらは深く囚われているからである。管理の『合理性』、管理上の『戦略』に囚われたばあいには、『組織的合理化』にあっての有用な人間行動の提出を行なうことはできても、その他の道は閉

ざされてしまうのである。

たしかに、『組織論』は、組織的行動についての龍大な命題 propositions に満ち、200 以上の変数と 1,000 以上の文献解題に溢れて、その意味からも野心的な労作ではある。しかしその骨格は、1938 年にバーナードの『経営者の役割』で祖述され、1947 年にサイモンの『経営行動』で彫琢された基礎的な諸概念——意思決定、問題解決、心理学的な動機、満足など——を中心として組み立てられたものである。マーチ・サイモン・モデルの視角は、バーナード・サイモン・モデルの踏襲であり、マーチ・サイモン・モデルの『経営者の視点』が、バーナード・サイモン・モデルに通用することは、いうまでもない。

1. Simon, H.A., Administrative Behavior, 2nd ed., 1957, pp. xxxii~xxxiii, 松田武彦他訳『経営行動』昭和 40 年, 第 2 版への序文, 30~31 頁
2. ibid., p. xl 前掲訳書同 48 頁
3. ibid., p. 1 前掲訳書 3 頁
4. ibid., p. xi~xii 前掲訳書第 2 版への序文, 6 頁
5. March & Simon, Organizations, p. 2

組織解析の手法

マーチとサイモンの『組織論』は、これまでの組織理論の整序のなかから始められている。

「これまでの組織研究は、経営・管理上の実務的経験から抽出されたものにせよ、社会学、社会心理学、政治学、経済学などの分野から行なわれたものにせよ、さまざまな言葉で語られているので、それを共通の言葉で組み立ててみる必要がある。そしてそれらの組織理論が経験的検証に耐えるものであるか、どうかを、検討してみなければならない」¹⁾。このようにして、組織理論の整序が始められていく。そこでは龍大な文献と資料が使われ、また、心理学、小集団論、人間関係論、意思決定論、経済理論上の諸概念が援用され、組織行動の解析のために用いられた変数は 200 以上にのぼる。しかし、さきにも触れたように、マーチとサイモンの組織解析

の視角は、管理のプロセスのなかで、人間がとる選択・意思決定過程に絞られているのだから、この視角によってかれらの作業が制約されてくることは、いうまでもないのである。

ところで組織理論の吟味のために、マーチとサイモンは、組織理論を3つのモデルに分類した。このモデルは、組織理論の命題のなかに、明示的にせよ、黙示的にせよ、内包されている仮説——組織行動についての——にもとづいて作られたものである。その仮説とはつぎのごとくである²⁾。

1. 組織成員、とくに従業員を、基本的に、受動的な道具としてみる見かた。すなわち、従業員は命令を受理し、作業を遂行するけれども、みずからは活動を開始したり、影響力を行使したりしない、と考えられている。
2. 組織成員は、態度、価値観、目標をもち、それらを組織のなかへもちこむ。この見かたでは、成員は組織的行動の体系へ参加するよう勧誘され、動機づけられねばならない。また、成員のパーソナルな目標と組織の目標のあいだには、不完全な、対応関係があり、目標の顕在的、潜在的な葛藤が措定される。このような事情から、power phenomena、態度、モラルなどの問題が、組織解析のための主要な問題領域だと考えられている。
3. 組織成員は、意思決定、問題解決を行なうものとして把えられ、したがって状況の認知、思考過程にメスをいれることが重要なのだと考えられている。

いうまでもなく、第1のモデルは、科学的管理運動や管理論的組織論の業績のなかに支配的であり、マーチとサイモンはこれを、『古典的』組織論 the “classical” organization theory と呼んでいる。第2のモデルの組織論は、ウェーバーの系譜を継ぐ官僚制研究や、小集団論、人間関係論のなかに支配的にみられるものである。第3のモデルの組織論は、まへの2つの組織論ほど優勢ではないが、組織的なコミュニケーションと問題解決をあつかう心理学の業績のなかや、計画過程をあつかう経済学の研究などのなかにみられる。組織的行動の合理性の局面を重視するこのモデルに、マーチとサイモンが組していることは、いうまでもない。

それでは、マーチとサイモンの組織分析の手法を理解していくために、まず『古典的』組織論にたいするその批判をふりかえておこう。

科学的管理法を中心とする業績にたいしては——これらの仕事が暗黙裡に、人間行動を生物学的変数としてあつかっているという理由から、かれらはそれを『生物学的』組織論 a “physiological” organization theory と呼んでいるが——、視点が課業の特定の面に限定されている、と批判している。すなわち、規則的な、常規的な課業の面が追求されるのみであって、『組織論』で追跡されるような、問題解決を行なう課業 problem-solving tasks は除外されている⁴⁾、というのである。

つぎに、アーウィック、ギュリックなどの業績に代表される『管理論的』組織論についてはこうである。部門編成についての研究から端的にうかがえるように、そこでは、まず組織の一般的目的が提示され、それを達成するための総体的な課業が設定される。ついでそれを部門から個人までの段階で配分していく、という手口がつかわれる。このようにして、あらかじめ、総体的な課業が厳然と規定されてしまうのであり、配分されたそれぞれの課業も、明確に規則的に規定されてしまうのである。はたして課業というものは、そのすべてが、このように well-defined で、しかも高度に常規化されるものだろうか。そうではなくて、環境からの刺激に左右されて、特定の活動が行なわれることがあるではないか。また、不可測的な将来についてのプログラムを、『管理論的』組織論のように確実な予測のもとであらかじめ設定できるのであろうか。『管理論的』組織論はこのような問題にすこしも応えようとはしない、というのがマーチとサイモンの批判であった⁵⁾。

1. March and Simon, Organizations, pp. 4~6
2. ibid., p. 6
3. ibid., p. 7
4. ibid., pp. 13~14
5. ibid., pp. 22~27

古典的組織論にたいするマーチとサイモンの批判は、要するに、組織における人間行動は、組織図やプログラムによって、まえもって予測的に確定できない、という点にあった。なぜなら、「個人とそれに加えられる刺激 stimuli, および刺激にたいする個人の心理的構え psychological set, そしてその結果としての行動という一連の連鎖のなかで、最初に企図されたような特定の行動が、つねに惹きおこされてゆくとはかぎらない」からである。ところが「古典的組織論では、刺激はつねに well-defined なそれとして想定され、一定の刺激はつねに特定の行動を惹きおこすものとして仮定されている」。古典的組織論のこのような確信にたいして、かれらは批判の目をむけたのであった。

すなわち、「刺激はつねに well-defined なそれであるとはかぎらない——惹きおこそうと意図した心理的構えよりも、より大きな心理的構えを惹きおこしてしまったり、意図しなかったそれを惹きおこしてしまったりする——。この意図せざる反応を古典的組織論の分析手法では解明していくことができない」という批判であった¹⁾。

マーチとサイモンのこのような批判の姿勢は、組織解析における「ナチュラル・システム・モデル」を髣髴させるのである。ナチュラル・システム・モデルでは、組織を自成的な、homeostasis な観点から捉える。組織は対外的に、また内部的に、その均衡を保持するものと考えられる。そこでは、組織の様式の変化は、外部もしくは内部の問題への対応として考察されるのである。したがって、組織の各構成要素の相互依存関係が注目され、ある部分、ある要素の変化はそれ自体独立したものではなく、組織の他の部分、他の要素に波及し、組織全体に関連するものとして扱われなければならない、と主張されるのである。

マーチとサイモンの組織解析の手法を、ナチュラル・システム・モデルのそれと見ることは差し支えないであろう。しかしここで、かれらの組織解析の手法がその視角によって制約されていることに留意しておかなければならない。この点にすこし触れておこう。

マーチとサイモンは、刺激→心理的構え→行動という一連の連鎖をとりあげ、組織的行動の解明にのりだすのであるが、この連鎖のなかで意図せざる反応が示されたばあい、それを病理現象 *pathological phenomena* として総括してしまうのである²⁾。このことは裏がえしてみれば、特定の刺激には特定の、あらかじめ意図された行動様式が対応するものと予定され、しかもそれが正常なのだと考えられている。正常なるものからの逸脱が病理現象なのだから、それに対してはなんらかの治療が講じられなければならない。したがって、マーチとサイモンの組織論がその中核に意思決定論を据えつけているのは、けっして偶然ではないのである。そこでは、刺激→心理学的構えのまさに連結点に楔を打ちこみ、合理的な選択=組織目標達成の合目的意思決定という問題領域を措定し、合目的意思決定がいかにして可能かという問いかけがなされている。——したがって影響力の理論がまず重要視されるのも、このような個人の心理的構えが、さまざまな影響力の産物だという認識によるからであった。

1. March and Simon, *op. cit.*, p. 48

2. *ibid.*, p. 52

動機：生産への動機と組織への参加の動機

刺激→心理的構えという連鎖の連結点に、意思決定論を打ちこんだマーチとサイモンは、意思決定を2つの領域に分類した。1つは、組織成員が組織へ参加するか否かを決定する領域であり——*decision to participate*、他は組織の要請する基準で生産するか否かの領域——*decision to produce* である¹⁾。前者では、誘因と貢献のシエーマのもとに組織の均衡理論が展開されていくのだが、まず後者から吟味してみることにしよう。

(i) 生産への動機

組織的行動の原動力となる心理的構えは、さまざまな影響力の作用によって形ちづくられていくものである——この意味からマーチとサイモンはつぎのように述べている。「生産への動機、あるいは組織のヒエラルヒー

の要請に順応しようとする動機に影響を及ぼす諸要因は、影響力の理論のなかで説明される……」²⁾と。

このばあい影響力とは、組織の個人から個人へ行動前提が伝達される能力をいうのである。そこでは組織に有利な意思決定を行なう方向に、個人の態度、習性、心的状態を条件づけるような影響力——たとえば組織にたいする同一化、能率の観念のうえつけ、教育・訓練など——や、組織の他の部分で行なわれた決定を各個人に伝達するばあいの影響力——オーソリティ、助言活動、情報活動など——が措定されている。

『組織論』で試みられているのは、このような意思決定のメカニズムの探求であり、まずつぎのような仮説が提出されるのである。

1. 個人の満足が低ければ低いほど、個人は代替的なプログラムの探求にたちむかう。
2. 代替的プログラムの探求がなされればなされるほど、報酬から当然期待される価値が高くなる。
3. 報酬から予期される価値が高くなればなるほど、満足は高くなる。
4. 報酬から予期される価値が高くなればなるほど、個人の要求水準 the level of aspiration は高くなる。
5. 要求水準が高くなればなるほど、満足は低くなる³⁾。

ところで、ここで注意しておかなければならないことは、以上のような仮説の成立のために、つぎのような条件の設定がなされていることである。すなわち、「探求活動はつねに効果的であり、また、環境は悪質ならざるものという確信を探求者が有していることである。もし環境が悪意にみち、不毛なものだと知覚されたばあいには、満足感の減退があっても、代替的プログラムの探求は生めない。このようにして、不満足状態への対応として、たとえば攻撃的な行動や退行現象がみられたりする。しかしそのような行動は神経症的な反応として、この仮説で示されるモデルから除外されるのである。同様に、探求活動が効果的でないようなばあいにもこの仮説は成り立たないのである。したがって、役に立たないような探求活動は、

このばあい同様に切りすてられる」⁴⁾。

ところで、組織成員の意思決定にたいする影響力の作用は、結局、「a) 所与の状況にたいする価値観を変化すること b) 代替行為のもたらす結果についての知覚を変化すること c) ‘合図’ cue によって惹きおこされる状態にたいする構えを変化すること——‘合図’ それ自体を変えるか、あるいは‘合図’とそれによって惹きおこされる構えとの関係を変化させるかによって——の領域で措定されている⁵⁾。すなわち、個人の行なう選択という行為において、「どんな代替要因が知覚されているか、それを個人がどのように評価するのか、およびその代替要因からどのような結果を予期するのか」⁵⁾ということが眼目だと看なされているわけである。現在の状況と将来生じるのであろう状況とを秤りにかけて、満足度という目盛で秤量する心理学的世界がそこに想定されているからである。

したがって、生産にたいする動機への影響力は、つぎの3つの場面における影響力の函数として、打ちだされるのである⁶⁾。

- a) 個人にかんする代替行為の有無
- b) その代替行為の帰結にたいする知覚
- c) その代替行為の帰結にたいする個人の愛着、価値観

補 ‘合図’ とは、個人に一定の行動を起こさせていくキッカケとして使われている。この合図には組織外の環境要因からの作用もあげられてはいるが、むしろ大きな比重の置かれているのは、管理的操作の利く領域のそれである。これはマーチ・サイモンの分析視角からみれば当然であろうが——。そのような場面の合図として、フォーマルな組織、職務それ自体、賃金をはじめとする労働についての報酬および、同僚・仲間からのそれがあげられている。 March and Simon, op. cit., p. 53

1. March and Simon. op. cit., p. 48
2. ibid., p. 52
3. ibid., p. 48
4. ibid., p. 50

5. *ibid.*, p. 52

6. *ibid.*, p. 82

(ii) 組織にたいする参加

さきに触れたようにマーチとサイモンは、意志決定を 2 つに分けて、『生産するという意思決定』と『組織にたいする参加という意思決定』を考えた。どちらにも、満足とか要求水準とかの、かれらの組織分析に特有の変数が鑲められている。後者では、誘因、貢献のシェーマのもとに組織的均衡論が展開されていくのだが、この原型はいうまでもなく、バーナードの『経営者の役割』1938 のなかにみられたものであった。

組織的均衡にかんする理論は、かれらもいうように「どのような条件のもとで、組織はその成員の参加を誘きだしつづけ、組織の存続を保持してゆくことができるのだろうか、という条件にかんする所論であった」から、その意味でもかれらの規定するように、「動機づけの理論」*a theory of motivation* であった¹⁾。バーナードもサイモン（『経営行動』1947）も、したがって、成員の参加を誘きだす誘因の解明に躍起となったのである。

しかしながら、参加という意思決定がどのような条件のもとで、どのようにして行なわれるかというメカニズムの探求は、マーチとサイモンの『組織論』において着手されたのであって、その点からここでは、誘因の効用 *inducement utility*、貢献の効用 *contribution utility*、あるいは誘因と貢献の効用の均衡 *inducement-contribution utility balance* というような新しい言葉が登場してきている。もちろんここでも、満足とか不満足とかいう変数は大活躍をしているが、まず順序として、組織的均衡の基本的な命題といわれるものを明らかにしておこう。

組織的均衡の基本的命題

1. 組織とは、われわれが組織への参加者と名づけた多数の人びとの、相互に関連しあった社会的行動の体系である。
2. 組織参加者は、それぞれ、組織からの誘因を受け、そのかわりに組

織にたいして貢献するものである。

3. 参加者は、かれに要請される貢献を、組織から提供される誘因と比較して見て、誘因が小さすぎず、また大きいとみなされるばあいにかぎり（この秤量は、かれの価値観と、かれが自由に選択できる代替要因＝選択肢との関連においてなされる）、組織への参加をつづける。

4. 組織は、さまざまな参加者の集団から提供される貢献を源資として、他の参加者にたいする誘因を配分していく。

5. このゆえに、組織は「支払能力をもちうる」「solvent」のであり、その存続を保持してゆくことができるのである——すなわち、おのおのの参加者の貢献を誘きだすための誘因を十分に供給してゆくだけの貢献が存在しているときにのみ、その存続が可能なのである²⁾。

このようにして、組織的均衡の文脈のなかに、意思決定のメカニズムが織りこまれるのであるが、このばあいの決定的問題は、参加者による誘因と貢献の秤量ということである。ここに効用概念が登場し、心理学的な場面の設定のなかで、意思決定のメカニズムが追求されるのである。

まずそれは、つぎのような仮定から始められる。

「誘因と貢献の差が大きければ大きいほど、個人の満足は大きくなる」。

すなわち、組織から提供される誘因が、かれに要請される貢献より大きければ大きいほど、かれの満足は大きくなる、というわけである。しかしながら、「満足度・零 “zero points” of the satisfaction scale」ということは、誘因と貢献の効用が零で均衡していることを意味しない。「満足度・零という点は、そこから不満足が始まる点であり、それゆえに要求水準 aspiration level に関連するのである。すなわち、代替可能要因を求めての探求活動 search activities が増大していく点である」。これにたいして、「誘因・貢献の効用の均衡・零という点は、個人がその組織を離脱することに無関心な点である」。ちなみにここでいう貢献の効用とは、「個人が一定の貢献をなすために差し控えなければならない他の行為の価値をいう」のである。

ところで、誘因と貢献の差が小さくなり、ついにマイナス誘因になってくると、個人は不満足の状態に陥ちいる。かくのごとくして、かれは代替可能要因を求めて探求活動に入ってゆく。「不満足は探求活動に入ってゆくひとつの合図」だからである。しかしながら、「長期的にこの探求が失敗するばあいには、要求水準は漸次修整されて低下する」。かくして、誘因と貢献の効用均衡も修整されてゆくことになるのである。その理由はこうである。

すなわち、「誘因と貢献の効用の均衡は、代替可能要因の知覚にしたがって、急速に変化・調整される」のである。「利用できる代替可能要因がより少なく、また貧しいばあいには、個人が貢献のために見あわせねばならない活動の効用——したがってこれは貢献の効用なのであるが——は減少し、かくして誘因と貢献の効用の均衡が速やかに生じる」のである。それゆえに、「要求水準が緩慢にしか低下しないとしても、したがって短期的にみたばあい、誘因効用と貢献効用のマイナス差から、個人の不満足状態が生じたとしても、組織からの離脱は生じないのである。その個人に開かれている代替可能要因が少なく貧しいばあいには、誘因と貢献の効用均衡がただちに修整されてゆくからである」³⁾。したがって、「ただ単にその組織から離脱したいという欲求は、満足という次元で考慮さるべきものであり、この欲求に、組織を離脱することの容易さについての知覚が加えられたとき、はじめて誘因と貢献の効用という次元——組織的均衡の次元が考慮される」のである⁴⁾。

以上の論述を整理してみると、どのようなことになるのであろうか。

まず、誘因。これはもちろん、賃金、時間、その他の諸利益（誘因についてはバーナード・サイモン・モデルを参照）で、たしかにかれらのいうごとく、客観的にも主観的にも判断できるであろう。貢献についても、たしかに労働時間、出勤、貨幣の支払等々であらわされるであろう。ところが誘因と貢献の均衡については、結局こういうことになるのではあるまいか。——すなわち、誘因と貢献のバランス＝誘因と貢献の効用のバランス

(主観的な評価が重要な) であり、この効用のバランスは、組織から提供される誘因にたいする参加者の満足度(結局これが誘因の効用であろう)と、参加者が選択できる代替要因への価値によって測定される。

もし個人の要求水準——欲望と価値観による——が組織の提供する誘因より高ければ不満になるであろう。そして、「要求水準は緩慢にしか低下しない」のだから、誘因が大きいかぎり、かれは不満であろう。そこで「かれは代替可能要因を求めて探求活動にはいる」。そして、より満足できる誘因を得ることが可能なような代替の機会に遭遇したばあいには、組織から離脱するのである。かれのまえには、かれの要求水準に適合する誘因が存在し、ここに「誘因の効用と貢献の効用が均衡する新しい均衡状態が開ける」というのである。したがってこの点から、誘因のみならず貢献の効用も、要求水準＝欲望の高さなるものに密着していることが分るであろう。なぜなら、いまやかれはその要求水準に適合した誘因に満足し、新しい探求活動を開始しようとはしないであろうから。しかしこのばあい貢献効用は一体どのように説明されるというのであろうか。

ところが不幸にもかれがその要求水準を充たすような代替的機会を見けることに失敗したばあいには、かれはその組織を離脱することができない。かれの貢献効用は低く、誘因>貢献の図式が成りたつというわけである。しかし、欲望や価値観はそんなに短時間に変わらないから、かれは不満のままでいる。しかし幸せなことに、長期的にはかれの欲望、価値観にも変化が起きて、要求水準が低下する。かくしてかれの不満足は解消し、誘因にたいする価値づけ＝効用を高め、ここに誘因と貢献の効用のバランスが成りたつというわけである。

こういうふうに見てくると、満足が効用の均衡の尺度として用いられていることが分るであろう。かくして、私はつぎのようなクラップのこの理論にたいする評価には全く賛成である。「マーチとサイモンのいう効用の均衡とは、組織参加者が受けとる誘因にたいする個人、個人の複雑な主観的な評価と、組織参加者がその組織への貢献をなすために断念しなければ

ならない代替要因についての主観的評価にかかわるものである⁵⁾。

しかも「この効用の均衡は、組織を離脱するばあいには、個人が手に入れ、または失なうのだと知覚するものについての評価を含んでいなければならない。かれの現在の満足を、かれが他の仕事が獲得するであろうような満足と比較しなければならない」のである。

このようにして、この『均衡理論』は、かれらの主張するような検証可能性にどのようにして耐えようというのであろうか。——組織から離脱してしまった個人の新しい満足の状態を、いかにして観察するというのか⁶⁾。

『組織論』は、その大幅な経験的検証にもかかわらず、その検証の多くは小集団論と人間関係論の研究にもとづいてなされたものである。またこれまで見てきたように、バーナード・サイモン・モデルの枠組がそのまま使用されている。「動機」「満足」「不満足」「意思決定」「均衡」「影響力」等々のよく知悉された用語がとびだしてくる。それは、バーナード・サイモン・モデルの精練化であり、その意味でやはり動機の理論である。

管理論的組織論にたいして、近代性を誇る組織の諸理論は、組織における人間行動の解明に努めている。この覚え書においては、フォレット、バーナード・サイモン、マーチ・サイモンの組織解析の手法を跡づけてきた。いまや、組織論の古典と近代を対比させてみるときだと思われる。

1. March and Simon, op. cit., p. 84
2. Simon, H.A., D.W. Smithburg, and V.A. Thompson, Public Administration, N.Y., 1950, pp. 381~382
3. March and Simon, op. cit., pp. 85, 86
4. ibid., p. 86
5. Krupp, op. cit., p. 149
6. マーチとサイモンは均衡論の基本的命題の検証のために、組織への参加、残留および離脱という行動の検証と、誘因と貢献の効用のバランスについての検証が必要だといっている(84頁)。そしてまた、組織参加者の行動の観察をつうじて、効用バランスの評価を行ないうると述べている(148頁)!

4. 結語：問題の所在

現在、経営組織の研究はいちじるしい混乱をみせている。とりわけ、アメリカの社会学、社会心理学を中心とした領域で開花し、また開花している組織解析の手法が大幅にとりいれられて、それがこの混乱をいっそう大きくしているように思われる。現実の経営組織の態様の解析を真に可能にする理論の確認のためには、この混乱の整序がまず必要だろうと思われる。クラブのひそみに習って、組織理論の古典といわば近代の分析手法をたどり、その異同と相似を明らかにしたい、と考えたのがこの覚え書の目的であった。いま結語として若干の問題の所在をしめしておきたいと思う。

組織解析の視角：「古典」と「近代」

管理論的組織論は、組織を経営者の職責が遂行される構造として把握した。経営者の職責は管理のプロセスをつうじて遂行されるから、組織は管理のプロセスが発現し、履行される枠組にほかならなかった。すなわちここで管理とは、企業の業務の能率的な計画および規制にかんする社会的プロセスをいうのであり、管理責任は、a) 計画を守らせるための適切な諸手続きの設定と維持、b) 企業を構成し、その業務を遂行する従業員の指導、統合および監督を含むものと規定されている。したがって組織は、このような管理責任の発現を保証するものとして、まずイムパーソナルな職務の体系であり、このような職務の体系にもとづいて形成される各成員間の公式的な関係なのであった。

したがって管理論的組織論が、経営者の視点にたつことは論を俟つまでもなく明らかなことである。そこでは、「能率的な管理の遂行のためには如何なる組織の構成が考案さるべきか。その構成原理はなにか」という問題が追求されていったのである。そしてこの組織構成の諸原理は、統合的な経営管理活動遂行のための健全な枠組を定式化する指針として考えられたのである。

この組織分析の特徴は、マネジメントの不動さにたいする揺がぬ信念にある。マネジメントは管理の用具としての組織＝公的な人間関係を造出し、必要に応じてそれを改変してゆくことができる。公的な人間関係を調整する権限は、まさに最高権限としてマネジメントのみに属し、他に委任できぬものであった。そしてさらに、この公的な人間関係にたいする成員の参加・服従は既に暗黙裡の前提要件として置かれているのであった。

ところで、フォレット、バーナード・サイモン、およびマーチとサイモンの組織解析では、自成的な、homeostatic な組織観が打ちだされ、この意味からそれらは、ナチュラル・システム・モデルに属すると考えてよいであろう。フォレットのばあいには、自然的な有機体的な凝集力をもつものとしての組織観にたつから、バーナード・サイモン、およびマーチとサイモンの組織解析の手法と同一には扱かえないが、組織構成要素の相互作用、諸要素と全体との交織、およびそれから生みだされる「作られつつある全体」a whole as making という主張のなかには、影響力理論の亜種をみることができる。

バーナード・サイモンおよび、マーチ・サイモンのばあいには、組織は構成員あるいは参加者の、刺激にたいする対応関係にもとづいて、自成的に形成されるものであり、input と output の転換によって均衡が homeostatic に保持される、との組織観がうちだされる。すなわちここでは、もはや組織はマネジメントによって造成される用具なのではなく、刺激に対応して打ちだされる人間行動の特定の様式だと規定される。しかしこの特定の様式とは、協働行為のひとつの側面、意識的に統括された人間の活動や諸力の体系の抽出をいうのであり、組織的行動を統括するものとしてのマネジメントの存在が背後に予定されているのである。この点はフォレットが、統一体としての経営組織を統一体化していくという組織の自己統制 self-direction の過程を描き、そのなかに、管理機能をひそませたのと、ちようど符節する。したがって管理論的組織論に対置されるこれらの組織論においてもその経営者の視角は、いささかも変ることがないのである。

組織解析の手法：古典と近代

しかしながら、バーナードの組織論以来、管理論的組織論を特徴づけていたマネジメントの不動さにたいする信念は、もはや不動のものではなかった。近代的な組織理論では、組織の目標および、それと同質ならざるものとしての個人の目標が対置され、この不整合の調整、統合へ向っての努力が重ねられていくのである。そこでは、組織の目標と個人の目標の異質なることへの認識が明確になされたのであった。ここに古典と近代との大きな相異がある。この目標の異質性を認識したうえでそれをいかに調整し、組織目標のなかに統合してゆくか——、これがバーナード以降の組織論の根底にある発想である。したがって、バーナード・サイモン、マーチ・サイモンの組織論では、成員のパーソナルな目的が、組織のイムパーソナルな目標へ、いかにして転換され、同意がいかにして獲得されるかについての説明から出発してゆかなければならなかったのである。

誘因と貢献のシェーマは、このために用意された解答である。誘因は、まず組織にたいする個人の参加を誘発し、さらに組織の要請するヒエラルヒーにたいする個人の同意を獲得しなければならなかった。バーナード・サイモン・モデルのばあいには、この参加の次元と同意の区別があいまいであって、この点にたいしてクラブの批判が成りたつ余地を残している¹⁾。しかし、マーチ・サイモン・モデルではこの点にたいするあいまいさが截然と整理されて、参加への意思決定と生産への意思決定——参加と規律への同意——という2つの次元がうちだされている。そして、意思決定の管理的操作は、後者の文脈のなかで展開されていくのである。この意味からも、マーチ・サイモン・モデルは、経営者の視角からその精緻さを誇ってよいであろう！

このようにして「マーチとサイモンの『組織論』は、1938年のバーナードの『経営者の役割』で祖述され、つづいて1947年のサイモンの『経営行動』で彫琢された基礎的な諸概念の再述である。いまやバーナードとサイモンの用語は、経験的検証を経た完熟した理論体系として、具体性を

おびて表情ゆたかに表出されている」¹⁾のである。しかしながら、仔細にみると、検証のために用いられた調査研究資料は、その多くが小集団論、人間関係論から出たものであり、それゆえに、その包括的な検証にもかかわらず、よく知悉された主題が繰り返えし展開されているのである。しかもこの検証性は理論の科学的粧いをこらすことによって、バーナード・サイモン理論から継承した多くの偏見を、ますます強化するという役割を果している。

これらの偏見とは、たとえば意思決定過程の文脈を考えてみよ。そこでは「環境は、選択＝意思決定にたいする制約要因として、意思決定者の心情をとおしてのみ識別されるのである」。もちろん「そこでは、人間関係論や小集団論で拒否された環境諸要因が含まれてはいる。しかしながら、この理論の社会心理学的枠組のなかで、社会的環境 *larger environment* はただ、相互作用、動機および知覚にたいする影響力として、理論化されていくだけである。影響力としての環境が、個人もしくは小集団の行動のなかで、動機もしくは選択をつうじて表出される」²⁾だけなのである。そして、管理的操作を加えることのできない影響力の次元では、要求水準、誘因と貢献の効用等々の操作概念が駆使されてゆくのである。一体、そこで描出される理論的世界は何を意味するというのか——。よし、この誘因と貢献の均衡という理論的シェーマにしたがって考えてみたとしても、組織の行なう誘因の配分をめぐる、組織参加者相互の、および誘因配分者と参加者のあいだに、配分をめぐるの交渉 *bargain* の場面が想定されてゆくはずである。そしてこの論理のおもむくところ、おのずから、配分をつうじての力関係 *power relation* が想定されてくるはずである。クラップはこの点を鋭く批判している³⁾。しかし、動機、効用、満足等々の名辞で表出される世界に、そのような論理の展開は望むすべもなかった。このようにして、組織論の古典と近代はともに経営者の視角に囚われるかぎり、真の組織解析の道からは遠いのである。

1. Krupp, op. cit., p. 141 2. *ibid.*, p. 143 3. *ibid.*, p.